Intelligence émotionnelle dans les organisations

Nicolae Sfetcu

20.03.2020

Sfetcu, Nicolae, « Intelligence émotionnelle dans les organisations », SetThings (20 mars 2020), URL = https://www.telework.ro/fr/intelligence-emotionnelle-dans-les-organisations/

Email: nicolae@sfetcu.com

Cet article est sous licence Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0 International. Pour voir une copie de cette licence, visitez http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/.

Une traduction partielle de :
Sfetcu, Nicolae, " Emoțiile și inteligența emoțională în organizații", SetThings (31 decembrie 2019), DOI: 10.13140/RG.2.2.32991.20640, URL = https://www.telework.ro/ro/e-books/emotiile-si-inteligenta-emotionala-in-organizatii/

Actuellement, les organisations doivent faire face, en plus d'une concurrence accrue, à un développement technologique et une innovation exponentiels et à des processus de changement qui affectent tous les états émotionnels des employés. Tous ces défis, ainsi que les changements imposés et la complexité des tâches organisationnelles et managériales, impliquent de nouvelles exigences émotionnelles et des actions plus efficaces au niveau de l'entreprise, y compris en gérant les émotions dans la plupart des circonstances. Ainsi, les émotions représentent des « ressources » précieuses pour l'innovation et la valeur ajoutée dans un processus économique. (Küpers et Weibler 2005) Les émotions se sont ainsi vu attribuer un rôle important dans la provocation, la modération ou la médiation d'événements et d'interactions dans les organisations. (Ashkanasy

2004) Les différents aspects de la vie organisationnelle sont désormais évalués à travers les émotions, (Stanley et Burrows 2001) y compris dans le domaine économique. (Bowles et Gintis 2002)

Les chercheurs reconsidèrent les processus et l'impact émotionnel comme faisant partie intégrante de la vie organisationnelle, (Schreyögg 2004) bien qu'ils aient des difficultés sur les plans méthodologique et épistémologique, ainsi que moral et politique. Fineman soutient que les chercheurs n'ont pas examiné l'interaction entre les émotions et les organisations pour quatre raisons : parce qu'ils voulaient « séparer les points de vue des gens de ceux des organisations », parce qu'ils voulaient « reformuler les organisations », parce qu'il était considéré comme « important pour séparer les processus de rationalité de ceux d'émotion », et parce qu'ils voulaient « supprimer, nier ou minimiser les émotions ». (Fineman 2005, 180)

Les émotions contredisaient l'idée de rationalité prédominante dans l'économie, (Putnam et Mumby 1993) contredisant la pensée occidentale qui ne pouvait pas concevoir que l'émotivité puisse coexister avec la rationalité. (Oatley et Johnson-Laird 1987) Les émotions étaient perçues comme perturbatrices (Albrow 1997, 30) (Oatley et Johnson-Laird 1987) ou comme un obstacle à une gestion rationnelle et efficace, (Ashforth et Humphrey 2016) et marginalisées ou considérées comme illégitimes ou inadéquates de la vie organisationnelle, (Putnam et Mumby 1993, 39) et donc un sujet non approprié à la recherche scientifique. (Ashforth et Humphrey 2016) Les émotions informent, façonnent et reflètent la vie des organisations. Ils influencent la façon dont les employés perçoivent, interprètent, contrôlent et évaluent leurs propres états et actions. (Waldron 2000) Les émotions affectent les organisations à tous les niveaux et dans tous les domaines, y compris leurs relations extérieures. (Ostell 1996, 552)

Côté et Miners (Côté et Miners 2006) ont développé un modèle compensatoire entre IE et QI, qui suppose que l'association entre IE et la performance au travail devient plus positive à mesure que l'intelligence cognitive diminue. (Relojo 2015) La plupart des chercheurs s'accordent à dire que l'IE est un prédicteur indéniable des méthodes d'emploi traditionnelles couramment utilisées dans les entreprises (lettre de référence, lettre d'intention, etc.). (Van Rooy et Viswesvaran 2004) Selon Daniel Goleman, l'intelligence émotionnelle contribue davantage à la réussite professionnelle que le QI. Selon Lopes et ses collègues, IE contribue au développement de relations solides et positives entre collègues et à une meilleure performance dans les équipes de travail. Les employés intelligents émotionnellement gèrent mieux les situations stressantes et les tâches exigeantes. (Lopes et al. 2006) Law et al. ont constaté que l'IE est un meilleur prédicteur du rendement au travail que la capacité. (Law, Wong, et Song 2004) Le concept de l'IE a gagné du terrain ces derniers temps, à la fois dans le discours profane et académique. IE est devenu un sujet de premier plan dans la littérature spécialisée sur la gestion des ressources humaines, la formation et le leadership, (Dulewicz et Higgs 2004) et a déjà commencé à influencer les pratiques dans ces domaines. Les critiques d'IE soutiennent que la popularité des études d'IE est due à la publicité dans les médias plutôt qu'à des résultats scientifiques objectifs. Goleman considère le développement de l'IE comme étant dû aux récentes découvertes scientifiques (en particulier le fonctionnement du cerveau), (Ledoux 1991) mais aussi à son ascendant en tant que discours managérial.

Westbrook définit l'affect comme une « classe de phénomènes mentaux qui se caractérise uniquement par un état d'esprit conscient, subjectif et expérimenté, qui accompagne généralement les émotions et les humeurs », (Bagozzi 2009) suggérant que ces concepts sont étroitement liés. (Eagly et Chaiken 1993) Les chercheurs ont noté les difficultés qui séparent les concepts d'affect,

d'émotions, de sentiments et de disposition, souvent utilisés de manière interchangeable. (McPhail et Mattson 1996)

Il existe plusieurs modèles de la façon dont IE est associé aux critères de travail : (Lievens et Chan 2010)

- *Modèle de généralisation de la validité de l'intelligence émotionnelle et des critères de travail* : la généralisation de la validité se produit lorsque l'association entre un prédicteur et un critère (c'est-à-dire la validité) est constante entre les emplois et les conditions d'emploi. (Schmidt et Hunter 1977) Le modèle propose que l'IE offre un certain nombre d'avantages aux membres de l'organisation qui se traduisent généralement par des critères de travail plus favorables. Il prédit qu'IE présentera des associations bivariées avec des critères dans les contextes organisationnels et les dispositions des employés, et qu'IE présentera une validité incrémentielle aux prédicteurs concurrents, en particulier d'autres différences individuelles, car les avantages d'IE sont uniques. Conclusions : IE a de petites corrélations avec plusieurs critères de travail, mais pas avec le leadership transformationnel. IE présente une validité incrémentielle pour certains critères, dont l'émergence du leadership, la valeur créée et la valeur revendiquée dans les négociations et les prévisions affectives, mais pas pour la performance du lieu de travail. (Côté 2014)
- *Modèle de la spécificité de la situation de l'intelligence émotionnelle et des critères de travail* : une alternative à la généralisation de la validité, où l'association entre un prédicteur et un critère varie en fonction du travail ou du milieu de travail. (Schmidt et Hunter 1977) Prédire qu'IE explique la variation unique des critères lorsque le contexte organisationnel ou les dispositions des employés facilitent son déploiement, (Lievens et Chan 2010) (Wong et Law 2002) et qu'IE a une association moindre ou pas du tout avec les critères en l'absence

des possibilités de mise en œuvre. Il peut y avoir des conditions dans lesquelles la mise en œuvre d'IE est préjudiciable aux individus et / ou aux organisations. (Dasborough et Ashkanasy 2002) (Salovey et Mayer 2016) Les employés ayant certaines dispositions peuvent avoir plus d'occasions de mettre en œuvre IE et, à leur tour, auront des associations plus fortes entre IE et les critères que les autres employés ayant des dispositions différentes. (Côté 2014) De plus, IE peut avoir des associations plus fortes avec la performance en milieu de travail lorsque la haute performance n'est pas déjà atteinte par d'autres compétences ou dispositions. (Côté et Miners 2006) Une autre hypothèse stipule que l'IE est plus fortement associé aux critères parmi les individus motivés que parmi ceux qui ne sont pas motivés pour exercer leurs compétences. (Rode et al. 2007) Conclusions: l'IE est associé à la performance au travail par rapport aux prédicteurs concurrents dans des emplois émotionnellement exigeants, mais pas dans des emplois qui ont des exigences émotionnelles plus faibles. (Côté 2014)

- *Modèle modérateur d'intelligence émotionnelle et de critères de travail* : les niveaux d'IE des membres de l'organisation modélisent la façon dont ils expriment leurs dispositions et comment ils réagissent aux contextes organisationnels. Il prédit qu'IE sert de variable modératrice qui améliore ou atténue les effets des divers facteurs contextuels ou dispositionnels sur les critères de travail, et que l'effet modérateur d'IE est unique et se produira dans le cas de modérateurs concurrents. (Kilduff, Chiaburu, et Menges 2010) Le modèle adapte également la possibilité que certains facteurs organisationnels et dispositionnels puissent avoir des effets plus néfastes sur les employés avec un IE plus élevé que sur ceux avec un IE plus bas. Conclusions : Un modèle de modérateur est proposé qui propose que l'IE améliore ou atténue les effets des variables contextuelles et

périphériques sur les critères. IE améliore les associations entre les objectifs et les comportements axés sur les objectifs et atténue les associations entre les facteurs de stress et les effets indésirables. (Côté 2014)

Cherniss présente quatre raisons principales pour lesquelles le lieu de travail serait un cadre logique pour évaluer et améliorer l'intelligence émotionnelle : (Cherniss 2000)

1. L'intelligence émotionnelle est essentielle pour réussir dans la plupart des emplois
2. Beaucoup de gens sont employés sans les compétences nécessaires pour réussir en milieu de travail
3. Les employeurs ont les moyens et la motivation pour fournir une formation sur l'intelligence émotionnelle
4. La plupart des employés passent la plupart de leur temps au travail.

La recherche dans le domaine de l'intelligence émotionnelle s'est concentrée sur le leadership, une qualité fondamentale en milieu de travail. (Fleishman et Harris 1962) (Mumford et al. 2000) La recherche universitaire décrit deux types distincts de leaders: transformationnels et transactionnels. (Mandell et Pherwani 2003) Le *leader transformationnel* stimule l'intérêt des collègues, inspire une perspective différente sur le travail, sensibilise aux objectifs de l'organisation, développe les autres à des niveaux plus élevés de capacité et motive les autres à considérer les intérêts du groupe en fonction de leurs propres intérêts. (Stys et Brown 2004) Le leader transformationnel comprend quatre dimensions: influence idéalisée, motivation de l'inspiration, stimulation intellectuelle et considération individuelle. (Bass 1993) Le *leader transactionnel* est celui qui récompense (ou discipline) le personnel en fonction de sa performance. Il met l'accent sur les normes de travail, l'achèvement des tâches et le respect des employés, tout en s'appuyant fortement sur les récompenses et les sanctions organisationnelles pour influencer les

performances des employés. (Bass 1993) Selon Stys et Brown, (Stys et Brown 2004) le leadership transformationnel prédit des cotes plus élevées d'efficacité et de satisfaction, (Hater et Bass 1988) des performances de groupe plus élevées, (Keller 1995) un plus grand effort de la part de ses subordonnés (Seltzer et Bass 1990) par rapport au leadership transactionnel. Les leaders transformationnels efficaces ont développé une intelligence sociale et émotionnelle. (Mandell et Pherwani 2003)

Goleman estime que les leaders dotés d'une grande intelligence émotionnelle sont la clé du succès de l'organisation, (Goleman 2002) en créant un environnement de travail spécial. La recherche conclut que les leaders les plus efficaces intègrent plusieurs des six styles de leadership mis en évidence par Goleman, en utilisant l'un ou l'autre selon la situation. (McBer 2000) Yiannis Gabriel observe que les managers d'aujourd'hui aident à combler le vide d'identité, de sens et d'accomplissement qui résulte du mécontentement du présent - un lieu de travail flexible, avec des réseaux institutionnels modernes davantage orientés vers le « consommateur fantaisiste » que vers le « travailleur acharné ». ». (Gabriel 2001) Mike Bagshaw spécule sur les implications d'IE pour l'avenir du travail:

> « Le futur rôle du formateur en management ne sera pas seulement d'encoder et de diffuser efficacement les connaissances, mais aussi de divertir ... Le rôle de manager devient celui de psychologue humain et de facilitateur, où il guide les gens à trouver leur propre apprentissage et leur but. [Le gestionnaire] s'assure que les connaissances sont obtenues d'une manière ludique qui harmonise tout conflit entre les objectifs d'une personne et une organisation. Les entreprises de formation, les consultants et les écoles de commerce peuvent être contraints de rivaliser sur la façon dont leurs méthodes d'enseignement sont agréables, innovantes et amusantes. » (Bagshaw 2000, 181–82)

Ces déclarations confirment les préoccupations de George Ritzer dans *Enchanting a Disenchanted World* à propos de l'émergence d ' « écoles comme centres commerciaux », « des endroits où les amis se rencontrent, passent du temps, évitent la pluie ou regardent la marche. Les

centres commerciaux ou leurs équivalents scolaires peuvent être des lieux de divertissement pour les spectateurs, sans intention d'acheter quoi que ce soit ». (Ritzer 1999)

Selon Gross, les tendances de réponse émotionnelle peuvent être régulées en manipulant soit « l'entrée dans le système » (régulation émotionnelle centrée sur l'arrière-plan) soit la « sortie » (régulation émotionnelle centrée sur la réponse). (Gross 1998) Selon Chi-Sum Wong, lorsque ces modèles sont appliqués à l'intelligence émotionnelle dans le cadre organisationnel, les employés pourront moduler leur perception de l'environnement de travail, en se concentrant sur des aspects spécifiques de l'environnement ou en changeant d'opinion à ce sujet. (Wong et Law 2002)

Selon Weiss et Cropanzano, les expériences de travail comprennent une succession d'événements ayant des effets positifs ou négatifs. (Weiss et Cropanzano 1996) L'effet des émotions ambivalentes peut également être positif ou négatif. (Pratt et Doucet 2000)

Bibliographie

Albrow, Martin. 1997. « Do Organizations Have Feelings? » Taylor & Francis. 1997. https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780203429174.

Ashforth, Blake E., et Ronald H. Humphrey. 2016. « Emotion in the Workplace: A Reappraisal »: *Human Relations*, avril. https://doi.org/10.1177/001872679504800201.

Ashkanasy, Neal M. 2004. « Emotion and Performance ». *Human Performance* 17 (2): 137-44. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_1.

Bagozzi, Richard P. 2009. « The social psychology of consumer behaviour / ». 2009.

Bagshaw, Mike. 2000. « Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective ». *Industrial and Commercial Training* 32 (2): 61-65. https://doi.org/10.1108/00197850010320699.

Bass, Bernard M. 1993. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. 1 edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Bowles, Samuel, et Herbert Gintis. 2002. « Homo Reciprocans ». *Nature* 415 (6868): 125-28. https://doi.org/10.1038/415125a.

Cherniss, Cary. 2000. « Social and emotional competence in the workplace ». In *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, 433-58. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Côté, Stéphane. 2014. « Emotional Intelligence in Organizations ». SSRN Scholarly Paper ID 2414419. Rochester, NY: Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=2414419.

Côté, Stéphane, et Christopher T. H. Miners. 2006. « Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance ». *Administrative Science Quarterly* 51 (1): 1-28. https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1.

Dasborough, Marie, et Neal M. Ashkanasy. 2002. « Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships ». *Leadership Quarterly* 13 (5): 615-34. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9.

Dulewicz, Victor, et Malcolm Higgs. 2004. « Can Emotional Intelligence be developed? » *The International Journal of Human Resource Management* 15 (1): 95-111. https://doi.org/10.1080/0958519032000157366.

Eagly, Alice H., et Shelly Chaiken. 1993. *The psychology of attitudes*. The psychology of attitudes. Orlando, FL, US: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Fineman, Stephen J. 2005. « Appreciating emotion at work: paradigm tensions ». In . https://doi.org/10.1504/ijwoe.2005.007323.

Fleishman, Edwin A., et Edwin F. Harris. 1962. « Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover ». *Personnel Psychology* 15 (1): 43-56. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x.

Gabriel, Yiannis. 2001. « The Glass Cage: Flexible Work, Fragmented Consumption, Fragile Selves ». *Self, Social Structure, and BeliefsExplorations in Sociology*, 57-73. https://www.academia.edu/789887/The_glass_cage_flexible_work_fragmented_consumption_fragile_selves.

Goleman, Daniel. 2002. « Emotional Intelligence : Issues in Paradigm Building From the book The Emotionally Intelligent Workplace ». In .

Gross, J. J. 1998. « Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology ». *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1): 224-37. https://doi.org/10.1037//0022-3514.74.1.224.

Hater, John J., et Bernard M. Bass. 1988. « Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership ». *Journal of Applied Psychology* 73 (4): 695-702. https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695.

Keller, Robert T. 1995. « "Transformational" Leaders Make a Difference ». *Research Technology Management* 38 (3): 41-44. https://www.jstor.org/stable/24129633.

Kilduff, Martin, Dan S. Chiaburu, et Jochen I. Menges. 2010. « Strategic Use of Emotional Intelligence in Organizational Settings: Exploring the Dark Side ». *Research in Organizational Behavior* 30 (janvier): 129-52. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.10.002.

Küpers, Wendelin, et Jürgen Weibler. 2005. *Emotionen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer W., GmbH.

Law, Kenneth S., Chi-Sum Wong, et Lynda J. Song. 2004. « The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies ». *Journal of Applied Psychology* 89 (3): 483-96. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483.

Ledoux, Joseph. 1991. « Emotion and the Limbic System Concept ». *Concepts in Neuroscience* 2: 169-99. https://nyuscholars.nyu.edu/en/publications/emotion-and-the-limbic-system-concept.

Lievens, Filip, et David Chan. 2010. « Practical intelligence, emotional intelligence, and social intelligence ». In *Handbook of employee selection*, 339-59. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.

Lopes, Paulo N., Daisy Grewal, Jessica Kadis, Michelle Gall, et Peter Salovey. 2006. « Evidence That Emotional Intelligence Is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work ». *Psicothema* 18 Suppl: 132-38.

Mandell, Barbara, et Shilpa Pherwani. 2003. « Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison ». *Journal of Business and Psychology* 17 (3): 387-404. https://doi.org/10.1023/A:1022816409059.

McBer, Hay. 2000. *Research Into Teacher Effectiveness: A Model of Teacher Effectiveness*. DfEE.

McPhail, Janelle, et Jan Mattson. 1996. « The Effect of Mood States on the Dyadic Service Encounter ». *ACR Asia-Pacific Advances* AP-02. http://acrwebsite.org/volumes/11530/volumes/ap02/AP-02.

Mumford, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs, et Edwin A. Fleishman. 2000. « Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems ». *The Leadership Quarterly* 11 (1): 11-35. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7.

Oatley, Keith, et P. N. Johnson-Laird. 1987. « Towards a cognitive theory of emotions ». *Cognition and Emotion* 1 (1): 29-50. https://doi.org/10.1080/02699938708408362.

Ostell, Alistair. 1996. « Managing Dysfunctional Emotions in Organizations ». *Journal of Management Studies* 33 (4): 525-57. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00167.x.

Pratt, Michael G., et Lorna Doucet. 2000. « Ambivalent Feelings in Organizational Relationships ». In *Emotion in Organizations*, 2e éd., 204-26. London: SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781446219850.

Putnam, Linda L., et Dennis K. Mumby. 1993. « Organizations, emotion and the myth of rationality ». In *Emotion in organizations*, 36-57. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Relojo, Dennis. 2015. « From Passion to Emotion: Emotional Quotient as Predictor of Work Attitude Behaviour among Faculty Members ». http://www.imanagerpublications.com.

Ritzer, George. 1999. *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*. 1 edition. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.

Rode, Joseph C., Christine H. Mooney, Marne L. Arthaud-Day, Janet P. Near, Timothy T. Baldwin, Robert S. Rubin, et William H. Bommer. 2007. « Emotional Intelligence and Individual Performance: Evidence of Direct and Moderated Effects ». *Journal of Organizational Behavior* 28 (4): 399-421. https://doi.org/10.1002/job.429.

Salovey, Peter, et John D. Mayer. 2016. « Emotional Intelligence »: *Imagination, Cognition and Personality*, novembre. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG.

Schmidt, Frank L., et John E. Hunter. 1977. « Development of a general solution to the problem of validity generalization ». *Journal of Applied Psychology* 62 (5): 529-40. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.5.529.

Schreyögg, Georg. 2004. *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. völlig neu bearbeitete Auflage 2004. S.l.: Schäffer Poeschel.

Seltzer, Joseph, et Bernard M. Bass. 1990. « Transformational leadership: Beyond initiation and consideration ». *Journal of Management* 16 (4): 693-703. https://doi.org/10.1177/014920639001600403.

Stanley, Robb O., et Graham D. Burrows. 2001. « Varieties and Functions of Human Emotion ». ResearchGate. 2001.

https://www.researchgate.net/publication/237319386_Varieties_and_functions_of_human_emotion.

Stys, Yvonne, et Shelley L. Brown. 2004. « A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections ». In .

Van Rooy, David L, et Chockalingam Viswesvaran. 2004. « Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net ». *Journal of Vocational Behavior* 65 (1): 71-95. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00076-9.

Waldron, Vincent R. 2000. « Relational Experiences and Emotion at Work ». In *Emotion in Organizations*, 2e éd., 64-82. London: SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781446219850.

Weiss, Howard M., et Russell Cropanzano. 1996. « Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work ». In *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18*, 1-74. US: Elsevier Science/JAI Press.

Wong, Chi-Sum, et Kenneth S. K. Law. 2002. « The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude ». In . https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00099-1.